

ROZDZIAŁ 25

RYNEK PRACY W BANKOWOŚCI KOMERCYJNEJ

1. Wstęp

Postęp technologiczny i nasilająca się konkurencja na rynku usług finansowych sprawiają, że banki dostrzegają konieczność zmian funkcjonowania. Coraz wyraźniejsza jest orientacja banków na potrzeby klientów. Zmiany w sektorze bankowym polegają przede wszystkim na dostosowaniu usług bankowych do zmieniającego się popytu zgłaszanego przez klientów oraz dostosowaniach w kierunku zwiększenia dostępności do usług bankowych.

Dynamicznie zmieniająca się bankowość silnie oddziałuje na politykę kadrową banków. Powoduje, że banki dostrzegają potrzebę przekształceń w strukturze zatrudnienia i kwalifikacji pracowników. Bardzo często zasoby ludzkie traktowane są jako siła kształtująca zmiany, a nie jako ta, która jest konsekwencją zmian. Celem artykułu jest próba weryfikacji zmian w strukturze zatrudnienia i kwalifikacji polskich banków komercyjnych.

2. Wielkość zatrudnienia w sektorze bankowym

Zmiany w sektorze bankowym, w tym związane z zatrudnieniem, miały miejsce w warunkach procesu ograniczania poziomu zatrudnienia w gospodarce oraz zmian w jego strukturze. W sytuacji występowania niekorzystnych tendencji na wielu branżowych rynkach pracy (tj. górnictwo, hutnictwo, przemysł odzieżowy), ewoluująca gospodarka Polski generowała popyt na pracę w sektorze bankowym.

Tabela 1

Liczba zatrudnionych^a w sektorze bankowym (bez placówek zagranicznych)

Stan na koniec	Sektor bankowy	Banki komercyjne	Banki spółdzielcze
1995	-	136 048	-
1996	169 534	144 201	25 333
1997	172 227	147 095	25 132
1998	174 044	149 067	24 977
1999	174 748	149 638	25 110
2000	169 934	144 237	25 697
2001	165 225	138 822	26 403
2002	158 697	131 878	26 819
2003	151 257	124 096	27 161
09.2004	149 074	121 686	27 388

^a W przeliczeniu na pełne etaty

Źródło: Sytuacja finansowa banków w 2003 roku. Synteza, NBP, GINB, Warszawa 2004, s. 32 oraz Sytuacja finansowa banków w okresie styczeń - wrzesień 2004. Synteza, NBP, GINB, Warszawa 2004, s. 27.

Zatrudnienie w sektorze bankowym rosło do roku 1999, osiągając poziom 174 748

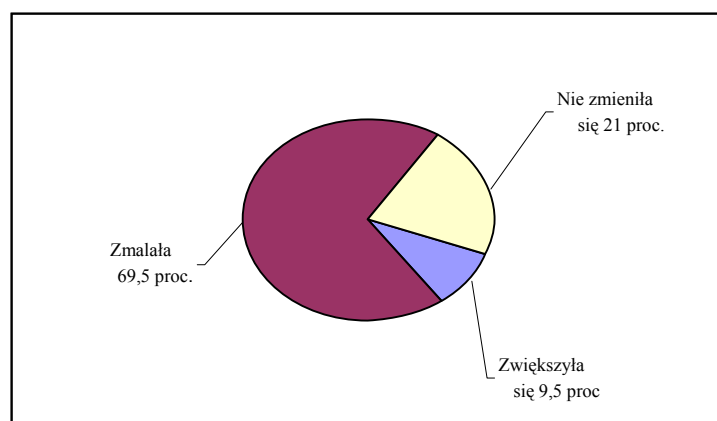
pełnych etatów, z czego 25 110 przypadło na zatrudnionych w bankach spółdzielczych, a 149 638 na zatrudnionych w bankach komercyjnych. Od 2000 roku obserwowany jest spadek zatrudnionych w sektorze bankowym, przy czym tendencja ta dotyczy wyłącznie banków komercyjnych. Począwszy od 2000 roku, co roku z sektora bankowego odchodziło kilka tysięcy pracowników. Największy spadek zatrudnienia w bankach komercyjnych odnotowano w 2002 roku – prawie 7 tys. osób.

Najwięcej osób zwolniły w 2003 roku największe banki, przy czym na czele znalazł się BZ WBK, w którym zatrudnienie zmniejszyło się o ponad 1700 osób (o 7,4 proc.). O ponad tysiąc etatów zmalało zatrudnienie w PKO BP (w banku tym nie było jednak zwolnień grupowych). Ogółem w 10 największych bankach liczba zatrudnionych zmniejszyła się w 2003 r. o 7,5 tys. osób¹.

Redukcja zatrudnienia nie dotyczyła jednak wszystkich instytucji. 23 instytucje zwiększyły zatrudnienie - w sumie o 2650 osób. Oprócz banków nowych na rynku, jak np. Eurobank, lub szybko rozwijających się w ostatnim czasie (Dominet Bank BGK, GE Capital Bank), w tej grupie znalazł się Nordea Bank, w którym pracowników przybyło w związku z przejściem LG Petro Banku².

Mówiąc o tendencjach w sektorze bankowym można powiedzieć, że nadal jest to sektor bardzo sfeminizowany, średnia wieku się obniża, rośnie wśród zatrudnionych liczba osób z wyższym wykształceniem. Przykładowo w Banku Przemysłowo – Handlowym PBK 75 proc. zatrudnionych stanowią kobiety, około 60 proc. zatrudnionych ma doświadczenie zawodowe w przedziale 5 a 15 lat, średnia wieku zatrudnionych pracowników wynosi 36 lat, a odsetek osób z wyższym zatrudnieniem wynosi 55 proc³.

W większości placówek (69,5 proc.) w 2004 roku zmalała liczba pracowników. Nie zmieniła się w co piątą (21 proc.), a wzrosła w co dziesiątą (9,5 proc.). Wzrost zatrudnienia odnotowały najczęściej banki spółdzielcze (24 proc.).



Wykres 1. Zmiana wielkości zatrudnienia w placówce bankowej w 2004 roku w porównaniu z rokiem 2003 według wskazań bankowców (n = 200)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.pentor.pl/17220.xml> wg dostępu z dnia 29.03.2005r.

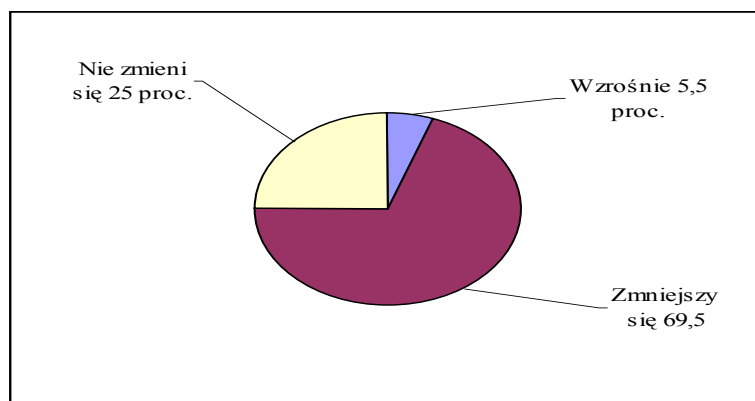
Bankowcy szczerze oddziałów spodziewają się dalszej redukcji zatrudnienia, bowiem 69,5 proc. przewiduje spadek zatrudnienia w swoich placówkach. Wzrostu zatrudnienia oczekuje jedynie 5,5 proc., a utrzymania do na obecnym poziomie 25 proc.. Spadek

¹ Banki wciąż zmniejszają zatrudnienie, Biuletyn Bankowy. Branżowy Serwis Informacyjny, 2004, nr 2, s. 30.

² Ibid.

³ S. Lipiński, M. Jedliński, Ile pracy i płacy?, Gazeta Bankowa, 2003, nr 7, s. 15.

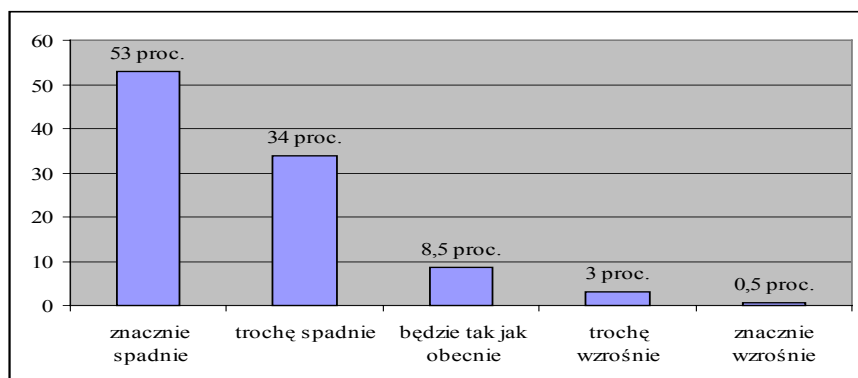
zatrudnienia przewiduje 84 proc. placówek banków z przewagą kapitału krajowego, 78 proc. z przewagą kapitału zagranicznego oraz 31 proc. placówek banków spółdzielczych⁴.



Wykres 2. Przewidywania dotyczące zmian liczby pracowników w danej placówce bankowej w 2005 roku według opinii bankowców (n = 200)

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.pentor.pl/17220.xml> według dostępu z dnia 29.03.2005r.

Według zdecydowanej większości bankowców w ciągu najbliższych dwóch lat liczba miejsc pracy w całym sektorze bankowym zmniejszy się znacznie (54 proc.) lub nieco (34 proc.). Utrzymania obecnej liczby stanowisk pracy spodziewa się 8,5 proc., a zwiększenia 3,5 proc.. Restrukturyzacja zatrudnienia jest zatem dla większości bankowców nieunikniona. Liczyli się zresztą z nią już wcześniej, bowiem przed dwoma laty ograniczenia liczby miejsc pracy w sektorze bankowym spodziewało się już 82 proc. bankowców⁵.



Wykres 3. Prognoza liczby miejsc w pracy w bankach i całym sektorze bankowym w ciągu najbliższych dwóch lat (n = 200)

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.pentor.pl/17220.xml> według dostępu z dnia 29.03.2005r.

3. Czynniki ograniczające zatrudnienie

Kluczowym czynnikiem ograniczającym zatrudnienie w bankach komercyjnych wydaje się zmniejszenie liczby placówek bankowych. Mimo malejącej liczby działających

⁴ <http://www.pentor.pl/17220.xml> według dostępu z dnia 29.03.2005r.

⁵ Ibid.

banków, na przestrzeni lat 1995 - 2003 znacznie zwiększyła się liczba oddziałów, filii, ekspozytur, agencji i innych placówek bankowych. W roku 1999 liczba krajowych placówek banków komercyjnych ogółem przekroczyła 10 000. Rosła jeszcze w 2000 roku. W kolejnych latach banki komercyjne odnotowały spadek liczby krajowych placówek. We wrześniu 2004 roku banki komercyjne prowadziły działalność za pośrednictwem 3 171 oddziałów i 5 299 filii, ekspozytur i innych placówek.

Tabela 2

Liczba krajowych placówek bankowych w latach 1995 – 2004

Lata	Banki komercyjne				Banki spółdzielcze			
	Centrale	Oddziały	Pozostałe	Ogółem	Centrale	Oddziały	Pozostałe	Ogółem
1995	81	1 501	-	-	-	-	-	-
1996	81	1 580	8 126	9 787	1 394	502	634	2 530
1997	81	1 634	8 168	9 883	1 295	581	674	2 550
1998	83	1 868	7 795	9 746	1 189	668	730	2 587
1999	77	2 235	8 116	10 428	781	1 048	790	2 619
2000	73	2 449	8 948	11 470	680	1 149	879	2 708
2001	69	2 879	7 773	10 721	642	1 201	1 035	2 878
2002	59	3 040	6 866	9 965	605	1 262	1 179	3 046
2003	58	3 119	5 986	9 163	600	1 275	1 276	3 151
09. 2004	57	3 171	5 299	8 527	596	1 290	1 438	3 324

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sytuacja finansowa banków w 2003 roku. Synteza, NBP, GINB, Warszawa 2004, s. 33 i Sytuacja finansowa banków w okresie styczeń – wrzesień 2004r. Synteza, NBP, GINB, Warszawa 2004, s. 27 - 28.

Po 1999 roku nastąpiło względne nasycenie rynku usług finansowych placówkami detalicznymi banków, a ograniczanie liczby placówek stało się jedną z przyczyn redukcji miejsc pracy. Czynnikiem wpływającym na ograniczenie zatrudnienia w bankach komercyjnych wydaje się być zastosowanie nowoczesnych kanałów dystrybucji. Przeniesienie obsługi klienta z tradycyjnego oddziału do tzw. kanałów elektronicznych pozwoliło z jednej strony na obniżenie kosztów obsługi klienta, a z drugiej – spowodowało spadek popytu na pracę pracowników sal operacyjnych w bankach.

Kolejnym czynnikiem mającym wpływ na zmiany w poziomie zatrudnienia w bankach komercyjnych wydaje się być konsolidacja. Procesy konsolidacyjne w sektorze bankowym, wpływają z jednej strony na powiększenie własnego udziału w rynku usług finansowych, a z drugiej – na obniżenie kosztów funkcjonowania. Łączące się banki, dzięki wyeliminowaniu powtarzających się stanowisk oraz dzięki likwidacji części oddziałów mogły obniżyć koszty poprzez redukcję zatrudnienia oraz efektywniejsze wykorzystanie kadry.

Rozwój prywatnej własności w bankowości polskiej wymusił racjonalność ekonomiczną, czyli chęć osiągnięcia maksymalnej nadwyżki ekonomicznej. Wdrażane przez banki komercyjne plany obniżania kosztów skutkują m. in. redukcją zatrudnienia lub przynajmniej „zamrożeniem” liczby etatów.

Tempo wzrostu gospodarczego, spadek dochodów części ludności związany między innymi z rosnącą stopą bezrobocia, obniżenie lub stagnacja przychodów przedsiębiorstw i globalnego popytu, to czynniki, które miały wpływ na pogorszenie wyników finansowych

banków już w roku 1998⁶.

4. Jakość pracy i kwalifikacje w bankowości komercyjnej

Misją każdego współczesnego banku powinna być orientacja na klienta, a w szczególności na konkurencyjność obsługi. Taka orientacja banku jest możliwa jedynie pod warunkiem transformacji organizacji z funkcjonalnej na klientowską.

Można wymienić wiele czynników wpływających na jakość pracy pracownika. Do grupy czynników niezależnych od pracownika zaliczamy innymi:

- warunki pracy, na przykład wyposażenie techniczne,
- organizację pracy i sprawność komunikacji wewnętrznej,
- jakość produktów i procedur bankowych,
- system bodźców materialnych i niematerialnych.

Czynnikiem wpływającym na jakość pracy pracownika są predyspozycje psychologiczne, kultura osobista, kultura bycia. Duże znaczenie dla jakości pracy pracownika ma także stan wykształcenia zawodowego. Wydaje się, że najważniejszą jednak rolę dla sprzedawców usług bankowych odgrywają umiejętności marketingowo – sprzedażowe.

Wszystkie czynniki (zależne i niezależne) wpływają na ogólny stan zadowolenia pracownika a to z kolei przekłada się na stan zadowolenia klienta. Zadowolenie klienta z obsługi jest miernikiem jakości pracy banku. Zadowolenie klienta wyraża się między innymi jego większą lojalnością, a to oznacza wzrost sprzedaży i wpływa bezpośrednio na zysk banku.

Przez wiele lat praca w sektorze bankowym utożsamiana była ze stabilizacją i wysokimi zarobkami. Intensywny rozwój sektora na początku lat 90-tych stworzył przekonanie o popycie na wykształcone kadry i atrakcyjność kariery w bankowości. Dostosowały się do tego uczelnie, tworząc kierunki finansowe i zwiększając nabór na nie. Przez długi czas studia z zakresu bankowości były najczęściej wybierane przez studentów. To co się dzieje w sektorze bankowym jest ściśle powiązane z sytuacją na krajowym rynku pracy. Młodym ludziom coraz trudniej znaleźć pracę w wyuczonym zawodzie. Bankowość traci na atrakcyjności.

Na rynku pracy, podobnie jak na innych rynkach, mamy do czynienia ze stosunkami wymiany zachodzącymi między pracobiorcami i pracodawcami oraz stosunkami równoległymi zachodzącymi wśród pracobiorców oraz wśród pracodawców. Osoby wkraczające na rynek pracy oczekują uzyskania miejsca pracy w ogóle lub miejsca pracy, które będzie zaspokajało ich oczekiwania materialne i pozamaterialne. Nasilenie konkurencji między nimi jest odwrotnie proporcjonalne do wielkości popytu na pracę: im popyt ten jest niższy, a rynek pracy charakteryzuje się większą nierównowagą, tym konkurencja jest większa, i odwrotnie⁷.

Przesłankami sukcesu na polskim rynku pracy w okresie transformacji systemowej była stabilność i pewność zatrudnienia oraz względnie wysokie dochody. W latach 90-tych płace w bankach były wyższe niż w innych sektorach, bo brakowało specjalistów. Podstawą sukcesu okazało się wyższe wykształcenie pracowników. W znacznym stopniu wpływało ono na poczucie pewności zatrudnienia. Występowało bowiem niskie ryzyko bezrobocia osób z wykształceniem wyższym. Zaobserwowano także, iż w latach dziewięćdziesiątych rosnąca rozpiętość wynagrodzeń przyniosła korzystny efekt w postaci ich zwiększenia w grupie pracowników z wyższym wykształceniem. Wyższe kwalifikacje pracowników oznaczały

⁶ A.Baszyński, Wielkość i efektywność zatrudnienia w sektorze bankowym (w latach 1993 – 2001) w: Rynek pracy w warunkach zmian ustrojowych. Sympozjum naukowe. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2002, s. 24.

⁷ E.Kryńska, Dylematy polskiego rynku pracy, IPiSS, Warszawa 2001, s. 117.

wyższe aspiracje zawodowe, w tym również płacowe.

A zatem - inwestycje w kształcenie okazały się najbardziej efektywne z punktu widzenia uzyskania pozycji konkurencyjnej pracobiorcy na polskim rynku pracy w trudnym okresie transformacji systemowej. Miały na to na pewno wpływ duże zmiany zachodzące w polskiej gospodarce, a przede wszystkim tworzenie się instytucji warunkujących funkcjonowanie mechanizmów rynkowych. Wydaje się jednak, iż decydującym czynnikiem były lepsze przygotowanie osób wysoko kwalifikowanych do pracy lepiej zorganizowanej oraz ich umiejętność dostosowania się do nowych potrzeb, zgłaszanych przez podmioty gospodarki rynkowej⁸.

Obecnie, aby zaistnieć na rynku pracy młodzi ludzie są gotowi inwestować w siebie, pokrywać koszty podwyższania kwalifikacji. Zmalało poczucie stabilizacji. Dziś pracownik, nie tylko w bankowości, za swój rozwój zawodowy i ścieżkę kariery odpowiada bardziej samodzielnie. Pracodawca w mniejszym stopniu skłonny jest inwestować w rozwój pracownika. Dawniej starający się o pracę za najważniejszą kwestię uznawał wysoką płacę i szybką karierę. Dziś liczy się poczucie stałości pracy, a w bankowości to poczucie zanika. Zapewnienie pozycji konkurencyjnej na rynku pracy zależy, przede wszystkim, od indywidualnych skłonności do podnoszenia poziomu wykształcenia oraz zwiększania kwalifikacji i umiejętności zawodowych pracowników, a także ich mobilności zawodowej⁹.

Bank stoi przed dylematem czy powinien zatrudniać osoby doświadczone, pozyskane z szeroko rozumianego rynku pracy czy też kształcić je wewnątrz banku. Restrukturyzacja zatrudnienia sprawia, że trudno mówić o naborze nowych osób. Wszelkie ewentualne oferty pracy kierowane powinny być w pierwszej kolejności do dotychczasowych pracowników. Zatrudnienie z zewnątrz jest możliwe, gdy kwalifikacje i umiejętności pracowników banków są niewystarczające lub nakłady związane z przekształceniem pracowników na nowe stanowisko są zbyt wysokie.

Szkolenie i poprawa kwalifikacji personelu nie powinny być traktowane jako nagroda za dobre wyniki w pracy lub jako panaceum na poprawę stosunków międzyludzkich w firmie. W sektorze bankowym niezbędna jest ciągła analiza kosztów i korzyści związanych z działalnością szkoleniową. Powinna ona doprowadzić do tego, że podnoszenie kwalifikacji personelu stanie się istotnym czynnikiem umacniania pozycji konkurencyjnej na rynku. Konieczne jest przy tym dostosowanie działań szkoleniowych do rzeczywistych potrzeb banków i przestrzeganie rozsądnej relacji między kosztami i korzyściami ze szkolenia¹⁰.

doskonalenie pracowników jest podstawą dalszego rozwoju banków. Pracownik, który stawia na rozwój osobisty jest lepiej wykształcony i bardziej efektywny. To dla niego realna możliwość awansu. Pracodawcy traktują rozwój osobisty jako potencjalną możliwość dla pracownika, ale tylko od niego samego zależy czy będzie chciał z niej skorzystać. Ważnym zadaniem banków jest właściwe motywowanie ku samo rozwojowi. Wyzwaniem dla banków jest tworzenie otoczenia, w którym pracownicy biorą odpowiedzialność za swój rozwój a ich wysiłki są wspierane. Rozwój osobisty jest skuteczny tylko w momencie, gdy wspiera cele banku.

Paradoksalnie, wyniki badań wiążących kapitał ludzi z wynikami finansowymi pokazują, że szkolenie i rozwój mogą mieć również negatywny wpływ na kreowanie wartości przedsiębiorstw. Firmy często zakładają, że ludzie są zmotywowani, kiedy widzą, że organizacja inwestuje w ich rozwój zawodowy. Organizacje często używają szkoleń i rozwoju jako doraźnego narzędzia motywującego. Poprzez szkolenia podnosi się wartość rynkowa pracownika. Jednak, aby cała organizacja mogła osiągnąć sukces, szkolenia personelu

⁸ Ibid., s. 121.

⁹ E.Kryńska, Dylematy polskiego rynku pracy, IPiSS, Warszawa 2001, s. 125.

¹⁰ E.Gostomski, Ch.Kamping, Controlling szkolenia pracowników, Bank, 2003, nr 2, s. 58.

powinny zostać dobrane w taki sposób, by łączyć podnoszenie kwalifikacji z celami firmy. Zatem warto je organizować w tych dziedzinach, które w danym momencie są najbardziej kluczowe dla firmy¹¹.

Banki oprócz odpowiedniego wyposażenia technicznego powinny dysponować przede wszystkim stosownym personelem. W związku z czynnikiem ludzkim pojawia się zasadnicze pytanie: jak sprawić, by banki miały pracowników o potrzebnych kwalifikacjach we właściwym czasie i na właściwych stanowiskach pracy? Problem ten, jak się wydaje, można rozwiązać za pomocą analizy kosztów i efektów odpowiednich przedsięwzięć szkoleniowych.

W pierwszej kolejności należy zidentyfikować luki w dziedzinie wiedzy. Występują one wszędzie tam, gdzie profil pożądaných w przyszłości kwalifikacji z powodu szybkich zmian odbiega od aktualnego profilu kwalifikacji pracowników. Udział pracowników w szkoleniach musi być postrzegany jako niezbędne inwestowanie w rozwój zasobów ludzkich¹².

Można wskazać kilka rad, jak można zwiększyć wydajność szkoleń¹³:

- większość inicjatyw szkoleniowych powinna być ściśle związana z kreowaniem wartości organizacji,
- rezultaty szkoleń muszą być mierzone finansowo,
- szkolenia muszą mieć swoją kontynuację po to, żeby przyswojone umiejętności były odpowiednio wykorzystywane w organizacji i przynosiły rezultaty.

Wysoki poziom kwalifikacji wydaje się warunkiem koniecznym konkurencyjności polskich pracobiorców na rynku pracy. Warunkiem wystarczającym staje się dostosowanie ich cech kwalifikacyjno-zawodowych do potrzeb szybko zmieniającego się zapotrzebowania na pracę. Nakłady ponoszone na zwiększenie wiedzy i umiejętności stają się najbardziej efektywną formą inwestycji, pod jednym wszakże warunkiem - że będą one ponoszone zgodnie z kierunkiem jakościowych zmian w zapotrzebowaniu na pracę¹⁴.

Priorytetem w zakresie zasobów ludzkich na dzień dzisiejszy powinny być:

- tworzenie systemów wartości wysoka kultura,
- budowanie przyjaznych stosunków między pracownikami,
- organizacja i opracowywanie opisów stanowisk,
- wysoki poziom działania i nagradzanie,
- określanie kompetencji indywidualnych i kompetencji zespołu.

5. Perspektywy dla rynku pracy w bankowości komercyjnej

Chęć utrzymania zysków oznacza dla banków konieczność redukcji kosztów. Banki obniżając koszty związane z zatrudnieniem najczęściej redukują liczbę zatrudnionych, a w dalszej kolejności wstrzymują podwyżki, zamrażają płace, a najradyjiej je obniżają. Rynek pracy w bankowości komercyjnej nadal będzie się kurczył. Redukcja zatrudnienia w sektorze bankowym trwać będzie prawdopodobnie jeszcze przez kilka lat, choć jej tempo może słabnąć¹⁵. To konsekwencja rozwoju technologicznego, dalszej konsolidacji. Szansą złagodzenia konsekwencji tego procesu jest rozwój lokalnych instytucji finansowych - różnego rodzaju funduszy, małych banków niszowych i specjalistycznych, które stanowią niezbędne wspomaganie i uzupełnienie finansowania rozwoju lokalnego. Druga szansa to

¹¹ P.Strupp, Dbac o talenty, Gazeta Bankowa, 2004, nr 11, s. 26.

¹² E.Gostomski, Ch.Kamping, Controlling szkolenia pracowników, Bank, 2003, nr 2, s. 59.

¹³ P.Strupp, ...op.cit., s. 26.

¹⁴ E.Kryńska, Dylematy polskiego rynku pracy, IPiSS, Warszawa 2001, s. 125.

¹⁵ Pojawiają się także opinie, że w najbliższych latach w Polsce należy się spodziewać stabilizacji poziomu zatrudnienia, przy jednoczesnych zmianach w strukturze kwalifikacji.

rozwój, śladem innych krajów, profesji doradców finansowych - osób umiejących pomóc w kompleksowym zarządzaniu ich finansami osobistymi. Bankom powinno zależeć na wspomaganie tego procesu. I to podwójnie. Otwiera się przestrzeń zagospodarowania nadwyżek zasobów o określonych kwalifikacjach. Doradcy finansowi mogą przyczynić się do tego, że baza klientów będzie się poszerzać, a jakość partnerstwa we współpracy z bankiem będzie się podnosić¹⁶. Przed bankami otwierają się możliwości ekspansji na nowe rynki, wykorzystanie współpracy z instytucjami parabankowymi, takimi jak firmy ubezpieczeniowe czy sieci sprzedaży.

Prognozy dla rynku pracy w bankowości komercyjnej wskazują, że banki będą się nastawiać na zwiększenie efektywności pracowników. Zatrudnianie nowych osób zależeć będzie od generowanych przez banki przychodów. Aby segmentacja i integracja kanałów komunikacji i sprzedaży przynosiła spodziewane rezultaty, pracownicy muszą się skupić przede wszystkim na sprzedaży¹⁷. Barometr polskiego rynku pracy wskazuje brak perspektywicznego zachowania młodych ludzi. Wiele osób wybiera kierunki studiów analizując tylko aktualną strukturę zatrudnienia. Sytuacja na rynku pracy w sektorze bankowym jest dosyć trudna ze względu na znaczny odsetek osób z doświadczeniem, które poszukują pracy.

Konieczność precyzyjnej, zorientowanej marketingowo segmentacji klientów wpłynie istotnie na strukturę zatrudnienia i kwalifikacji. Najpoważniejsze zmiany nastąpią w strukturze zatrudnienia w bankowości detalicznej¹⁸:

- po pierwsze, stracą rację bytu pracownicy w oddziałach i filiach. Jeszcze przez kilka lat utrzymają oni swoje pozycje w oddziałach regionalnych, docelowo jednak nastąpi pełna centralizacja w bankowości detalicznej,
- po drugie, radykalnie wzrośnie liczba pracowników w bardzo małych oddziałach i filiach o niekoniecznie wysokich kwalifikacjach bankowych, ale dobrze przeszkolonych w zakresie akwizycji produktów finansowych (nie tylko bankowych ale szczególnie ubezpieczeniowych i powierniczych) psychologii klienta, kultury obsługi itp. Część spośród nich będzie musiała wyspecjalizować się w obsłudze klientów indywidualnych prowadzących działalność gospodarczą na niewielką skalę,
- po trzecie, wzrastający poziom dobrobytu ludności spowoduje konieczność podwyższenia kwalifikacji w dziedzinie zarządzania majątkiem klienta indywidualnego. W przeciwnym wypadku banki krajowe pozbędą się bogatszych klientów,
- po czwarte, pomimo standaryzacji produktów bankowości detalicznej, pracownicy powinni być sybystytucyjni. Oznacza to na przykład, że opiekun klientów starszych wiekiem powinien być w stanie zastąpić kolegę, który jest np. opiekunem klientów prowadzących drobną działalność gospodarczą. Wzmacnia to bowiem w istotny sposób lojalność klienta indywidualnego i tworzy dobrą kulturę banku. System szkoleń powinien zatem być również narzędziem budowania kultury banku.

6. Zakończenie

W artykule dokonano próby weryfikacji zmian w strukturze zatrudnienia i kwalifikacji polskich banków komercyjnych. Banki, jeżeli chcą sprostać nasilającej się konkurencji muszą podjąć działania zmierzające do zwiększenia efektywności pracowników. Problemy

¹⁶ S. Lipiński, M. Jedliński, Ile pracy i płacy?, Gazeta Bankowa, 2003, nr 7, s. 17.

¹⁷ E. Schoeniger, Koniec oddziałów – niech żyją oddziały, Biuletyn Bankowy. Branżowy Serwis Informacyjny, 2005, nr 1, s. 83.

¹⁸ L. Pawłowicz, Główne kierunki rozwoju systemów finansowych w Polsce i na świecie a zmiany w strukturze zatrudnienia i kwalifikacji w: Trendy rozwoju bankowości i ich wpływ na zmiany w zatrudnieniu, (red.) M. Czerwińska Materiały studialne nr 14, Gdańska 1999, s. 11-12.

szkoleniowe banku powinny przedmiotem szczególnej troski ze strony bankowości komercyjnej. Systematycznej ocenie powinny podlegać kompetencje i rozwój pracownika, przy czym ważne jest, aby system oceny dostarczał miarodajnych informacji o pracowniku. Musi on być w miarę stabilny, aby istniała porównywalność ocen. Ponadto powinien on być przeprowadzany i monitorowany przez bezpośredniego przełożonego¹⁹. Zadania i cele stawiane pracownikom powinny być coraz ambitniejsze. W ślad za tym muszą podążać działania rekrutacyjne i szkoleniowe banku. Strategią banku powinien być jakościowy, a nie ilościowy wzrost kadr.

SPIS LITERATURY:

1. Banki wciąż zmniejszają zatrudnienie, Biuletyn Bankowy. Branżowy Serwis Informacyjny, 2004, nr 2.
2. Baszyński A., Wielkość i efektywność zatrudnienia w sektorze bankowym (w latach 1993 – 2001) w: Rynek pracy w warunkach zmian ustrojowych. Symposium naukowe. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2002.
3. Gostomski E., Kamping Ch., Controlling szkolenia pracowników, Bank, 2003, nr 2, s. 58.
4. Kryńska E., Dylematy polskiego rynku pracy, IPiSS, Warszawa 2001.
5. Lipiński S., Jedliński M., Ile pracy i płacy?, Gazeta Bankowa, 2003, nr 7.
6. Pawłowicz L., Główne kierunki rozwoju systemów finansowych w Polsce i na świecie a zmiany w strukturze zatrudnienia i kwalifikacji w: Trendy rozwoju bankowości i ich wpływ na zmiany w zatrudnienie, (red.) M. Czerwińska Materiały studialne nr 14, Gdańska 1999.
7. Schoeniger E., Koniec oddziałów – niech żyją oddziały, Biuletyn Bankowy. Branżowy Serwis Informacyjny, 2005, nr 1.
8. Strupp P., Dbac o talenty, Gazeta Bankowa, 2004, nr 11.
9. Sytuacja finansowa banków w 2003 roku. Synteza, NBP, GINB, Warszawa 2004.
10. Sytuacja finansowa banków w okresie styczeń - wrzesień 2004. Synteza, NBP, GINB, Warszawa 2004.
11. Thieme J., Wymagane kwalifikacje poszukiwane przez banki zagraniczne w Polsce na przykładzie Rabobank Polska S.A. w: M. Czerwińska (red.), Trendy rozwoju bankowości i ich wpływ na zmiany w zatrudnienie, Materiały studialne nr 14, Gdańska 1999.

¹⁹ J. Thieme, Wymagane kwalifikacje poszukiwane przez banki zagraniczne w Polsce na przykładzie Rabobank Polska S.A. w: M. Czerwińska (red.), Trendy rozwoju bankowości i ich wpływ na zmiany w zatrudnienie, Materiały studialne nr 14, Gdańska 1999, s. 44.